

- 4.Игнатьева А.В., Максимцев М.М. Исследование систем управления. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 157 с.
- 5.Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями. – Харків: ХДЕУ, 2004. – 408 с.
- 6.Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием. – М.: ТК «Велби», 2003. – 256 с.
- 7.Фионин В., Терешин А. Показатели эффективности управления // Российский экономический журнал. – 1998. – №8. – С.60-65.
- 8.Трухан О.Л. Система показників-індикаторів ефективності структуризації підприємства // Вісник ЖДТУ. Вип.1(27). Сер. Економічні науки. – 2004. – С.281-288.
- 9.Шегда А.В. Менеджмент. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.

Получено 07.02.2006

УДК 658.012.12 : 339.137

О.Ю.ИВАНОВА

Харьковский национальный экономический университет

ТРЕБОВАНИЯ К КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВАМ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Проблемы взаимосвязи конкурентной стратегии предприятия с конкурентными преимуществами представляют интерес для обеспечения эффективного функционирования предприятий. Сформулированы требования к конкурентным преимуществам в зависимости от типа конкурентной стратегии.

Каждое предприятие для достижения своих стратегических целей стремится в максимальной мере учитывать факторы внешней и внутренней среды, воздействовать на них для создания наилучших условий функционирования. Вместе с тем стремление предприятия в максимальной мере удовлетворить потребности покупателей должно соответствовать не только его финансовым возможностям, но также и положению конкурентов данной отрасли, угрозе появления товаров и услуг-заменителей, другими словами, интенсивности воздействия пяти конкурентных сил отрасли [1].

В сегодняшних условиях, когда экономика становится все более открытой, а количество конкурирующих предприятий и номенклатура производимых ими товаров и услуг увеличивается, на первый план выдвигаются вопросы: каким способом удержать свою долю на рынке, завоевать как можно больше потребителей и получить максимальную выгоду. Все эти задачи в современных условиях тяжело выполнимы и только при наличии у предприятия устойчивого конкурентного преимущества оно может со временем, удерживая и развивая его, добиться успеха. Средством для достижения стратегических целей предприятия в условиях конкурентной среды является конкурентная стратегия, которая представляет собой план действий предприятия, направлен-

ный на достижение успеха в конкурентной борьбе на данном рынке, предусматривающий реализацию наступательных и оборонительных мер в целях преодоления пяти сил конкуренции [2, с.114-115]. Причем, несмотря на существующую типологию, для каждого из предприятий разрабатывается и реализуется своя уникальная конкурентная стратегия, учитывающая и разнообразие факторов макросреды, и гамму внутрипроизводственных факторов, и конкурентную позицию каждого конкретного предприятия.

В соответствии с подходом М. Портера конкурентное преимущество выражается либо в более низких, чем у конкурентов, издержках, либо в способности изменять и контролировать цену с надбавкой, которая превышает дополнительную стоимость изменения цен. Некоторые конкурентные преимущества являются следствием различий в операционной эффективности, но наиболее существенные преимущества выражаются в том, что их носитель занимает уникальную конкурентную позицию [1, с.318]. Таким образом, под конкурентным преимуществом понимается относительная категория, проявляющаяся в конкурентной среде и определяющая возможности более эффективно функционирования системы в сравнении с конкурентами. Именно имеющееся у предприятия конкурентное преимущество должно быть положено в основу определенной стратегии конкуренции, т.е. конкурентная стратегия может быть действительно эффективной только при условии, что она базируется на не противоречащих ей конкурентных преимуществах.

Обратная связь между этими категориями заключается в том, что применяемая предприятием конкурентная стратегия, не только базируется на присущих только ему конкурентных преимуществах, но и используется им в качестве средства для создания новых и поддержания имеющихся конкурентных преимуществ.

При выборе конкурентной стратегии предприятие должно учитывать тот факт, что не каждое конкурентное преимущество в рамках выбранной конкурентной стратегии может быть действительно расценено как преимущество. Иными словами, каждая из конкурентных стратегий должна базироваться на строго определенном наборе конкурентных преимуществ, к различным составляющим которых предъявляются специфические требования в зависимости от выбранной стратегии. В связи с этим возникает вопрос о том, каким образом для указанных целей следует классифицировать конкурентные стратегии.

Классификация, положенная М.Портером [1] в основу "матрицы конкурентных стратегий" включает две базовые конкурентные стратегии: стратегию экономии на издержках и стратегию дифференциации.

Кроме того, к каждой из них может быть применена стратегия фокусирования, в результате чего выделяется еще две модифицированные базовые стратегии: стратегия лидерства в издержках и стратегия сфокусированной дифференциации.

При анализе взаимосвязи конкурентных преимуществ и конкурентной стратегии предприятия, по мнению автора, следует рассматривать преимущества под углом зрения двух базовых стратегий, поскольку с точки зрения фокусирования значение имеет не столько характер, сколько интенсивность конкретного преимущества (т.е. степень отличия по определенному критерию от аналогичных характеристик конкурентов).

Стратегия лидерства в издержках представляет собой хороший способ конкурирования на рынках, большинство покупателей которых чувствительны к цене, и выражается через стремление быть производителем с наименьшими в отрасли издержками. Цель такой стратегии состоит в том, чтобы непрерывно поддерживать и усиливать преимущество перед конкурентами по издержкам и использовать его для установления более низких цен по сравнению с конкурентами, а также за счет доли рынка конкурентов расширить свои возможности и получить дополнительную прибыль.

Стратегия дифференциации применяется в случае, когда предпочтения и нужды покупателей слишком разнообразны, чтобы их могла удовлетворить стандартизованная продукция. Необходимо тщательное изучение потребностей и поведения покупателей, чтобы выявить какие критерии и показатели являются для них наиболее важными и ценными. Задачей предприятия, придерживающегося данной стратегии, является придание своей продукции одного или нескольких отличительных признаков, что сделает его товар более привлекательным для потребителей по сравнению с конкурирующими товарами. Конкурентное преимущество возникает в том случае, если покупатели "привязываются" к определенным характеристикам, присущим продукции предприятия, использующего стратегию дифференциации.

Многообразие конкурентных преимуществ рассматривается в данной статье с точки зрения природы конкурентного преимущества. Формулирование требований к конкурентным преимуществам в зависимости от выбранной конкурентной стратегии дает возможность предприятию определить, какие из имеющихся у него конкурентных преимуществ соответствуют избранной конкурентной стратегии.

Основные требования, предъявляемые к конкурентным преимуществам по каждому из вариантов базовых стратегий, приведены в таблице.

Требования, предъявляемые к конкурентным преимуществам при использовании конкретной конкурентной стратегии

Группа факторов, на которых базируется конкурентное преимущество	Требования, предъявляемые к конкурентному преимуществу при использовании стратегии	
	экономии на издержках	дифференциации
1	2	3
Технико-технологические:		
оборудование	оборудование, требующее минимальных затрат на переналадку для производства новой продукции; относительно дешевое, как правило, массово производимое оборудование	уникальное, прогрессивное для производства эксклюзивной продукции; оборудование производится под заказ исключительно для выпуска данной продукции
сырье	доступ к дешевому и легкому в обработке материалу приемлемого качества	дорогостоящие материалы, обладающие редкими и уникальными свойствами
научные разработки	технология производства, как правило, не содержит ноу-хау, конкуренты используют аналогичную технологию	при производстве имеется научный центр, который постоянно разрабатывает новые технологии производства, основываясь на научных открытиях
механизация производства	при производстве в основном используется машинный труд с максимальной степенью автоматизации технологических процессов, использование ручного труда минимально	уникальность продукции может обеспечиваться либо высокой долей ручного труда либо, наоборот, уникальной технологией, требующей минимального вмешательства человека
Экономические:		
основа конкурентного преимущества	эффект масштаба, эффект опыта	готовность покупателя платить большую цену за эксклюзивные свойства продукции
себестоимость производства	минимальна	низкая себестоимость не является обязательным требованием
затраты на маркетинг	минимально допустимые	как правило, высокие, что связано с необходимостью углубленных исследований рынка и специальными мерами по продвижению товара
источники финансирования	доступность заемного капитала при низких процентных ставках, льготные условия кредитования	обязательные требования отсутствуют, однако доступность и дешевизна заемного капитала – желательны
персонал	использование дешевой рабочей силы достаточной квалификации	привлечение высококвалифицированных специалистов, как правило, при высокой оплате их труда
Организационные:		
нормирование	все операции и элементы производственного процесса жестко нормированы	как, правило, отсутствует
характер постановки целей и задач	перед каждым сотрудником стоит определенная задача и четко обозначен путь ее решения	ставится только цель, а найти путь ее достижения и достичь цели – входит в обязанности работников (работа творческая).
график работы	жесткий, контролируется время начала и окончания работы	гибкий, работник отвечает за конечный результат вне зависимости от количества отработанных часов

Продолжение таблицы

1	2	3
контроль	осуществляется постоянно на каждом этапе производственного процесса и по каждой операции	объектом контроля являются конечные результаты, промежуточный контроль, как правило, сведен к минимуму
управленческий аппарат	раздутый, численность управленцев определяется неотступно контролирующей каждый этап производства	минимальный
структура управления	организация разделена на большое количество подразделений, каждое из которых узко специализировано и выполняет небольшую часть работы, при этом отсутствует прямая взаимосвязь с остальными отделами	структура управления адаптивна, количество подразделений невелико, все отделы работают в тесной взаимосвязи
<i>Социально-психологические:</i>		
психографические предпочтения потребителей	нацеленность на недорогостоящие, унифицированные массово используемые товары	предпочтение эксклюзивных товаров, удовлетворяющих специфические или новые потребности
психологические установки в коллективе	строгая дисциплина, развернутая система поощрений и штрафов	благоприятный психологический климат, обеспечивающий возможность творческой работы
<i>Природно-климатические, географические:</i>		
близость к сырьевой базе, научным учреждениям	важна близость к сырьевой базе	наиболее важной является возможность тесных контактов с научными учреждениями, что, в определенной мере обеспечивается близостью их расположения
транспортная инфраструктура	наличие развитой транспортной инфраструктуры, позволяющее минимизировать транспортные расходы	наличие возможности своевременной и быстрой доставки товара покупателям, затраты на транспортировку второстепенны
инфраструктура связи	предпочтительны средства связи, обеспечивающие минимальные накладные расходы	первоочередное значение имеют современные и надежные средств связи

Конкурентные преимущества, базирующиеся на технико-технологических факторах, определяются высоким уровнем развития прикладной науки и техники в отрасли, специальными техническими характеристиками машин и оборудования, технологическими особенностями сырья и материалов, используемых в производстве товаров, техническими параметрами продукции [2]. Требования к ним в зависимости от вида выбранной стратегии различны.

Так, оборудование для производства продукции на предприятии, придерживающемся стратегии низких издержек или лидерства в издержках, должно быть недорогим и универсальным для производства больших объемов. Связано это с тем, что для производства продукции массового спроса, где существует немного путей дифференциации, не так важна эксклюзивность, как низкий уровень издержек. Таким обра-

зом, тот производитель, который сможет приобрести оборудование, аналогичное используемому конкурентами с минимальными издержками, усилит свое преимущество в низких издержках.

Что же касается оборудования, используемого при стратегии дифференциации, то для создания эксклюзивной, содержащей уникальную ценность для потребителей продукции, которую сложно скопировать, необходимо современное уникальное и высокоточное оборудование, при производстве которого использованы ноу-хау или запатентованные разработки, способное выполнять сложные операции по обработке высококачественных материалов. Оборудование, изготовленное под заказ, которым не владеют конкуренты, может принести предприятию конкурентное преимущество в виде оригинального товара с набором новых и ценных характеристик. Естественно, что за товары с такими характеристиками потребители будут готовы заплатить больше, чем за товары конкурентов.

Сырье, используемое в производственном процессе на предприятии, применяющем стратегию низких издержек или лидерства в издержках, должно быть недорогим и легким в обработке. Поэтому предприятие должно заботиться о поиске дешевого сырья или искать заменители материалов из более дешевого и современного сырья. Так, например, предприятия, изготавливающие мебель, могут снизить свои издержки за счет производства мебели из ДВП, ДСП, а не из дорогого дерева. Конечно, такая продукция будет пользоваться успехом не у всех потребителей, но для таких сегментов рынка, как студенты, молодые семьи и покупатели среднего класса это – приемлемый вариант. Говоря о легко обрабатываемых материалах, нужно отметить, что при их использовании экономится время, что обеспечивает рост производительности труда и соответствующее снижение себестоимости продукции.

Для стратегии дифференциации требования к сырью и материалам меняются – товар, изготовленный из редкого дорогостоящего материала, обладающий новыми свойствами, будет иметь для потребителя большую ценность.

Предприятия, использующие стратегию низких издержек, применяют уже известные научные разработки, которыми пользуются и конкуренты, но важным является не пропустить нового прорыва в технологической сфере, занимаясь только проблемой снижения издержек. Этот прорыв может открыть перед соперниками возможности для снижения цены и обесценить инвестиции, сделанные лидером для снижения издержек.

Для предприятий, делающих акцент на дифференциации, научные

разработки, ноу-хау и другие нововведения в этой области – весьма существенны. Новые разработки позволяют усовершенствовать товар, сделать его более интересным для потребителей или внедрить в производство совершенно новый товар с точки зрения удовлетворения новых потребностей.

Высокая степень автоматизации и механизации производства при использовании стратегии низких издержек или лидерства в издержках имеет большое значение. Она позволяет более целесообразно использовать рабочую силу и увеличить эффективность производства, что приводит к снижению издержек. Для предприятий, ориентирующихся на стратегию дифференциации, более ценным является ручной труд. Так, изделия ручной работы (ковры, мебель, ювелирные изделия) представляют собой эксклюзив, что повышает их потребительскую ценность.

Конкурентным преимуществом, базирующимся на факторах экономического характера, при применении стратегии лидерства в издержках в основном является эффект масштаба, который проявляется в том, что предприятия, имеющие большие объемы производства, могут рассчитывать на существенно более низкие удельные затраты, чем предприятия с единичным, мелко- и среднесерийным типами производства. Это позволяет им успешно конкурировать по цене предложения.

Для предприятия, использующего конкурентную стратегию дифференциации, конкурентным преимуществом в этой сфере в основном будет эффект опыта, который выражается в большей эффективности труда вследствие специализации по видам и методам работы, внедрения технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товаров. Применение дешевой рабочей силы позволяет снизить себестоимость продукции, что дает возможность производителю конкурировать по цене изделия. При производстве же продукции на предприятии, применяющем стратегию дифференциации конкурентное преимущество будет вытекать из использования высококвалифицированной профессиональной рабочей силы, это повлечет увеличение издержек, но если фирме удастся произвести товар, привлекающий своей новизной, ценностью для потребителя, с точки зрения уникальности качественных характеристик, то эти затраты оправданы.

Конкурентные преимущества, связанные с организацией производственных процессов, в зависимости от выбранной конкурентной стратегии отвечают следующим требованиям. При использовании

стратегии лидерства в издержках перед каждым сотрудником стоит определенная задача и четко обозначен путь ее решения, от того, как четко и быстро сотрудник справится с ее выполнением, будет зависеть успешность всего производственного процесса. Имеет место большой управленческий аппарат, неотступно контролирующий каждый этап производства, чтобы не допустить сбоев. Организация разделена на большое количество отделов, каждый из которых выполняет небольшую часть работы, при этом отсутствует непосредственная взаимосвязь с остальными отделами. При такой организации производства предприятие добивается снижения издержек (с сохранением требуемого уровня качества), и как следствие, имеет возможность конкурировать по цене.

В случае ориентации на стратегию дифференциации, и тем более, сфокусированной дифференциации, перед работниками ставится лишь конечная цель, а найти путь ее достижения входит в его обязанности. Поэтому перед предприятиями стоит сложная задача силами высококвалифицированных кадров, новейших технологий и научных нововведений создать ценный отличный от конкурентов товар, удовлетворяющий новые потребности. Организационная структура такого предприятия должна быть адаптивной, а все подразделения – работать в тесной взаимосвязи, добиваясь реализации полного объема работы. Этап контроля качества, осуществляемый в конце процесса производства, так называемое тестирование, апробация нового товара. Когда потребитель оценит товар положительно, его привлекут качество и характеристики нового продукта, тогда можно говорить о возникновении конкурентного преимущества.

В зависимости от выбранной стратегии социально-психологический фактор по-разному влияет на конкурентное преимущество. Психографические предпочтения различных сегментов отличаются: для одних подходит лозунг: «Если качество одинаково, то зачем платить больше». Эта группа покупателей будет приверженцем товаров предприятия, использующего стратегию низких издержек. Для других: «Чем дороже и необычней, тем это больше подчеркнет мою индивидуальность и престиж». На таких сегментах выгодно работать предприятиям, использующим стратегию дифференциации. Как бы не менялись условия развития общества, факторы цены и новизны, оригинальности будут по-прежнему значимыми. Задачей производителей является всеми средствами оперативного маркетинга доводить до потребителей преимущества своей продукции, на какую бы стратегию фирма не опиралась [3, 4].

Психологический климат на предприятии должен располагать к

повышению производительности труда и моральному удовлетворению работников, что повлечет за собой более эффективную работу и высокие результаты. На предприятиях, использующих стратегию низких издержек, необходима жесткая дисциплина и гибкое применение системы поощрений и штрафов, так как товар должен быть качественным, работа бесперебойной и налаженной. При стратегии дифференциации необходим благоприятный психологический климат для возможности творческой работы, так как именно творческий подход персонала к выполнению своих обязанностей является залогом успеха. Чем больше творческих усилий и предложений будет вложено в товар, который впоследствии будет достойно оценен потребителями, тем больше предприятию удастся усилить конкурентное преимущество.

Требования к конкурентным преимуществам в сфере природно-климатических и географических факторов также различаются в зависимости от вида конкурентной стратегии. При рассмотрении требований к конкурентным преимуществам стратегии экономики на издержках значение приобретает, вблизи каких ресурсных точек находится предприятие и существует ли возможность пользования ими при производстве. Если данный факт имеет место, то предприятие может снизить затраты на поставку сырья и материалов, а при использовании стратегии дифференциации положительную роль имеет расположение в регионах с месторождениями уникального сырья. Также немаловажно выгодное размещение по отношению к разного вида транспортным связям, что позволяет бесперебойно получать от поставщиков необходимые материалы и поставлять продукцию на разные сегменты рынка.

Таким образом, выбор определенной базовой конкурентной стратегии накладывает определенный отпечаток на требования к используемым при ее реализации конкурентным преимуществам, а каждой из базовых стратегий конкуренции соответствует свой набор обладающих соответствующими особенностями конкурентных преимуществ.

1.Портер М. Конкуренция. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

2.Кныш М. И. Конкурентные стратегии. – СПб., 2000. – 284 с.

3.Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

4.Азоев Г.Л. Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Тип «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.

Получено 17.03.2006